

Voorlopige agenda van de Raadscommissie Cultuurverandering van 21 mei 2008

Hierbij wordt u uitgenodigd voor de openbare vergadering van de Raadscommissie Cultuurverandering

Datum: woensdag 21 mei 2008
Aanvang: 13:00 uur
Locatie: Oude raadzaal
Voorzitter: J.P.T. Klijnsma
Griffier: F. van Leeuwen

A. A. ALGEMEEN DEEL

A.1. Mededelingen voorzitter/portefeuillehouders

A.2. Vaststelling agenda

[Agenda raadscie. Cultuurverandering 21 mei 2008.](#) (pdf)

[Gewijzigde agenda raadscie. Cultuurverandering 21 mei 2008.](#) (pdf)

[Verslag raadscie. Cultuurverandering 21 mei 2008](#) (pdf)

A.3. Rondvraag

B. B. INHOUDELIJK DEEL

B.1. Plan van Aanpak Berenschot + collegebrief

[Raadsvoorstel - Plan van Aanpak Berenschot](#) (pdf)

[Raadsvoorstel - Collegebrief Plan van aanpak veranderagenda](#) (pdf)

B.2. Aanbevelingen collegebrieven

[Raadsvoorstel - Aanbevelingen collegebrieven](#) (pdf)

Agenda raadsce. Cultuurverandering 21 mei 2008.

RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

Concept-agenda: CV nr. 01/08
Datum: woensdag 21 mei 2008
Tijd: 13:00-15:00 uur
Plaats: Oude raadzaal
Voorzitter: dhr. J.P.T. Klijnsma
Commissiegriffier: dhr. F. van Leeuwen ☎ 367 7722
E-mail: f.vanleeuwen@griffie.groningen.nl

AGENDA

A. ALGEMEEN DEEL

- A.1. Mededelingen voorzitter/portefeuillehouders
- A.2. Vaststelling agenda
- A.3. Rondvraag

B. INHOUDELIJK DEEL

- B.1. Plan van Aanpak Berenschot + collegebrief

Gewijzigde agenda raadscie. Cultuurverandering 21 mei 2008.

RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

Concept-agenda: CV nr. 01/08
Datum: woensdag 21 mei 2008
Tijd: 13:00-15:00 uur
Plaats: Oude raadzaal
Voorzitter: dhr. J.P.T. Klijnsma
Commissiegriffier: dhr. F. van Leeuwen ☎ 367 7722
E-mail: f.vanleeuwen@griffie.groningen.nl

AGENDA

A. ALGEMEEN DEEL

- A.1. Mededelingen voorzitter/portefeuillehouders
- A.2. Vaststelling agenda
- A.3. Rondvraag

B. INHOUDELIJK DEEL

- B.1. Plan van Aanpak Berenschot + collegebrief
- B.2. Aanbevelingen collegebrieven

Verslag raadsie. Cultuurverandering 21 mei 2008

GRIFFIE



VERSLAG RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

CV nr: 08/01
Datum: 21 mei 2008
Plaats: oude raadszaal
Tijd: 13:00-15:00 uur

aanwezig: J.P.T. Klijnsma (voorzitter), J. Kinds (PvdA), J. Schaaf (SP), B.G. de Boer (VVD), D. de Haan (GL), J. Vogel (CDA), D. de Jong (CU), E. van der Wilt (D66), G. Spieker (St.P.), S. Antuma (S&S), Jacq. Wallage (burgemeester), F. de Vries (wethouder), I. Bolle (plv. griffier), F. van Leeuwen (cie. griffier), L. Geut (Berenschot), A. van der Veen (Berenschot), J. Stoker (Berenschot).

m.k. afwezig: J. Seton (CDA).

A.1. Mededelingen voorzitter/portefuillehouders

Voorzitter

Er staan twee punten op de agenda. Er is anderhalf uur voor B.1 en 15 minuten voor B.2 gereserveerd. Voorafgaand aan de bespreking van B.1 zal Berenschot een toelichting geven. De handout van deze presentatie is aan alle raads- en collegeleden vertrekt, en is als bijlage opgenomen bij dit verslag.

Burgemeester

Mw. Dekker is niet aanwezig wegens onoverkomelijke agendaconflicten.

B.1. Plan van aanpak Berenschot + collegebrief

Kinds (PvdA)

- Bedankt Berenschot voor het stuk en de toelichting, is vooral tevreden over genoemde vereisten voor het slagen van het proces.
- Het is belangrijk dat de urgentie en de wens om te veranderen overal in de dienst wordt ervaren. Het moet niet alleen een top-down proces zijn dat uit raad en college naar voren komt. Is dhr. Van der Veen ervan overtuigd dat dit bij de dienst het geval is, en zo niet, wat moet hieraan gedaan worden?
- Het stuk spreekt over het eigen verandertraject van de raad, en gaat hier verder nauwelijks op in. Het verbaast mevr. Kinds dat niet al in de eerste fase de raad, in samenwerking met de griffie ondersteund is bij hun eigen verandertraject door dhr. Geut en mevr. Stoker. Wanneer je immers spreekt over een driehoek moeten de veranderingen bij de raad goed op het proces aansluiten. De raad moet bijvoorbeeld eigen bijeenkomsten organiseren om te bepalen waar men naartoe wil.
- De raad heeft heel nadrukkelijk zijn eigen verandertraject. De raad moet zich meer aan de voorkant van het proces plaatsen.
- Aan de hand van concrete dossiers moet de raad aan volgens het principe van action learning de verbeteringen bij RO/EZ en binnen het eigen functioneren meten. Hieraan moeten alle raadsleden, ondersteund door de griffie, meewerken.
- De typering van de verandering bij RO/EZ als proeftuin in plaats van strafexercitie is te soft. De nadruk ligt op deze dienst omdat zich hier de problemen hebben voorgedaan. Dat neemt niet weg dat lessen die hier worden getrokken op andere diensten kunnen worden toegepast.

Verslag raadsie. Cultuurverandering 21 mei 2008

- Waar is OCSW in dit stuk? Deze dienst zou meer dan andere diensten bij dit proces betrokken moeten worden.
- Mevr. Kinds onderschrijft de zorgen over het vergrijzende personeelsbestand van de Gemeente. Hier voegt ze de geringe politieke sensitiviteit van ambtenaren die te vaak wordt ervaren aan toe. Tevens maakt ze zich zorgen om de snelle personele wisselingen binnen en buiten de gemeente, die contact van burgers met de Gemeente kunnen belemmeren.
- In het kader van action learning bestaat er een spanning tussen evalueren en politiek bedrijven. Deze twee factoren kunnen elkaar in de weg zitten. Politieke voorkeur bepaalt vaak wat door mensen als een positief of een negatief proces wordt bestempeld. Dit moet de raad er niet van weerhouden te evalueren, maar een goede checklist is noodzakelijk. Tevens moet de raad zich van dit tegenstrijdige speelveld bewust zijn. Raadsleden moet zichzelf onderling kritisch aanspreken.
- De raad moet kaders stellen, en deze vervolgens controleren. De raad moet ophouden om zich vervolgens gedurende het proces overal mee te bemoeien. Dit is voor de PvdA net zo moeilijk als voor elke andere fractie.

Schaaf (SP)

- Het plan van aanpak is nu nog wat algemeen, maar zal gaandeweg geconcretiseerd moeten worden.
- De SP wil op twee niveaus opmerkingen verwoorden op het voorstel; aan de ene kant op het niveau van wat er sterker moet worden gesteld en aan de andere kant op het niveau van wat er nog mist in de staderaanpak.
- De bejegening van en omgang met burgers en andere betrokkenen moet sterker worden neergezet. Dit gaat te vaak mis, en dit beeld blijft dan hangen.
- De borging van goede resultaten blijft te vaak achterwege, dit moet sterker worden neergezet in het plan van aanpak. Goede voorbeelden als de proeftuin WMO in Paddepoel verdwijnen uit het geheugen. Dit is geen specifiek Gronings probleem, maar verdient wel veel aandacht.
- Een aspect dat aan de staderaanpak zou moeten worden toegevoegd is het aspect van tijd. Het moment waarop burgers of de gemeenteraad worden betrokken bij het proces is van doorslaggevend belang. Doorzien op welk moment en vooral hoe je betrokken moet betrekken is cruciaal.
- Een ander aspect dat verder moet worden uitgewerkt is de rol van anderen. Vooral het benutten van positieve krachten die hier vanuit kunnen gaan. De rol van externe partijen zoals Opbouwwerk moeten sterker worden opgepakt.
- Er wordt vaak goed geluisterd naar betrokkenen, maar deze worden vervolgens niet meegenomen in het denkproces van beleidsmakers dat hierop volgt. Hierdoor hebben betrokkenen vaak het gevoel niet te zijn gehoord. Goed luisteren is belangrijk, maar niet voldoende.

Antuma (S&S)

- Voorafgaand aan de analyse een opmerking over de begeleidende collegebrief. Overbodige informatie, zoals het feit dat het bij het verandertraject gaat om concrete verandering is overbodig. Dit hebben we immers zo afgesproken.
- Dhr. Antuma gaat op drie punten in. De verbinding tussen college en raad, de werkwijze in het kader van action learning en de inhoud en het proces.
- Met betrekking tot de positie van de raad is de focus steeds sterker op de kaderstellende rol ten opzichte van de controlerende rol. Wellicht heeft dit te maken met een minder sterk wordende vertrouwensband. Door meer aan de voorkant van het proces te zitten voorkom je immers dat je als raad niet gehoord wordt wanneer je gehoord zou willen worden.
- Met betrekking tot het vorige is politieke sensitiviteit van college en dienst dan ook cruciaal. Niet alleen richting raad, maar ook richting andere betrokkenen. Een betere sensitiviteit aan de zijde van college en dienst moet resulteren in betere informatievoorziening. De raad zal aan zijn kant moeten bepalen wat voor informatie noodzakelijk is om politiek te bedrijven en hoe hiermee wordt omgegaan.

Verslag raadsie. Cultuurverandering 21 mei 2008

- Met betrekking tot de werkwijze van action learning en de stadjeaanpak is dhr. Antuma van mening dat het proces eerst op gang moet komen voordat we concreet bij kunnen gaan sturen in bijvoorbeeld de invulling van de stadjeaanpak. De commissie moet de ruimte bieden om gemaakte fouten te analyseren, en buiten de politieke waan van de dag om het proces evalueren en waar nodig bijsturen. De vertrouwensbasis moet worden hersteld.
- Met betrekking tot inhoud en proces zal Student en Stad marginaal toetsen. Het meten van veranderingen in de haarvaten kost veel tijd en energie, die beter besteed kunnen worden.
- Dhr. Antuma is blij met de aandacht voor de vergrijzingproblematiek. Dit sluit aan bij de filosofie van Student en Stad en biedt tevens een goed middel om de door dhr. Schaaf verlangde borging van resultaten te bewerkstelligen.
- In oktober praten we verder over onder andere de stadjeaanpak en zullen we zien wat er verder nog bijgesteld dient te worden.

Van der Wilt (D66)

- Het slagen van het cultuurveranderingsproces zal moeten blijken in de raad. Door middel van de procesmatige aanpak van Berenschot wordt de raad een middel geboden om te toetsen of dit lukt.
- Dhr. Van der Wilt geeft aan zich te kunnen vinden in de woorden van mevr. Kinds waar het gaat om het betrekken van andere diensten, met name OCSW, bij het veranderproces.
- We leven in een veel meer fluïde samenleving, dit stelt eisen aan de werkwijze van de Gemeente. Als raad zullen we het voortouw moeten nemen en de burgers moeten benaderen op een manier die voor hen prettig is.
- Dit proces is een proces van bestuurlijke vernieuwing, dus we moeten niet bang zijn om onze instrumenten aan te passen aan de wensen van de tijd. Het instituut gemeenteraad moet sterker worden gemaakt. De raad moet vooral zijn kiezers vertegenwoordigen, hierbij moeten wij ons niet verschuilen achter partijpolitiek. Hiervoor moeten we dualer optreden.
- We moeten de burgers meer betrekken bij het vormgeven van beleid. We moeten ze niet eens in de vier jaar benaderen voor hun stem. Een goed voorbeeld is het Groninger Forum, hier hebben we samen met de stad beleid gemaakt.
- Het plan van aanpak sluit aan bij deze insteek. Het eindresultaat wordt door Berenschot nog niet genoemd, dhr. Van der Wilt stelt dat dit een open, transparante en benaderbare Gemeente moet zijn. De raad is geen doorgeefluik, de raad moet verantwoordelijkheid dragen. Inspraak kan vorm worden gegeven door middel van bijvoorbeeld wijkteams.
- Bovenstaande betekent niet dat alle burgers altijd gelijk zullen krijgen, maar dat ze het gevoel moeten hebben dat ze gehoord zijn en dat ze serieus genomen zijn.
- Het slagen van de veranderagenda hangt af van de raad. Als de raad er in slaagt dualer te worden zal er een duurzame incentive af worden gegeven aan college om de dienst aan te blijven sporen om open en transparant te werken. Als dit niet gebeurt zal de burger het vertrouwen in de raad verliezen. De raad zal dus zelf aan het roer moeten staan.
- Bij het beoordelen van de voorgestelde dossiers zullen participatie, openheid en draagvlak voor D66 de centrale punten zijn waarop het handelen van de Gemeente wordt beoordeeld. Pas als deze op orde zijn zal een positief oordeel worden gegeven.

De Haan (GL)

- GroenLinks is tevreden over het plan van aanpak, aangezien het een echt nieuwe werkwijze behelst en geen hernoeming van bestaande procedures en werkwijzen. Het is een concreet en praktisch plan. Raad en college moeten verder werken aan de stad, en al doende leren.
- Niet alleen dienst en college zijn trots op de stad, stadjeaanpak komt aan deze bezwaren tegemoet.
- Deze aanpak is echter voornamelijk geschikt voor nieuwe plannen of herzieningen van plannen met een meerderjarig karakter. Minder voor de dagelijkse praktijk. Juist bij de dagelijkse uitvoering heeft de burger het meest te maken met de Gemeente. Over zaken als paspoorten en parkeervergunningen zullen de meeste stadjeaanpakers wel tevreden zijn, hier moet de raad zich rekenschap van geven.

Verslag raadsie. Cultuurverandering 21 mei 2008

- Bij het loket Bouwen en Wonen zitten veel van deze dagelijkse dingen echter niet goed. De raad merkt pas iets van problemen bij dit loket wanneer de burger tot wanhoop wordt gedreven. Dhr. de Haan heeft hier situaties meegemaakt die niet met een pen zijn te beschrijven. Het lijkt erop dat degene die wil bouwen altijd een streepje voor heeft.
- De onderliggende oorzaak bij het loket is erin gelegen dat de filosofie dat de klant de procedure door moet worden geslept tenzij het echt niet anders kan dominant is. Dit is een soort doorgeslagen klantvriendelijkheid. Het belang van omwonenden wordt hierdoor uit het oog verloren.
- Over de rol van de raad in de toekomst twee opmerkingen. De raad moet meer aan de voorkant van het proces komen te zitten en moet meer keuzemogelijkheden worden voorgelegd. Keuzes zijn in het verleden wel vaker voorgelegd, dit kan vaker, maar is lang niet altijd noodzakelijk. Dit zou een te groot beslag leggen op de tijd van raadsleden.
- Op het vlak van inhoud en proces het volgende. Het proces moet niet prevaleren boven de inhoud van voorstellen.

Vogel (CDA)

- Dhr. Vogel wil ingaan op een aantal hoofdpunten. De sense-of-urgency, de positie van de raad, de burger en de dienst en de vreedzame co-existentie.
- De Europaparkaffaire heeft een schokeffect teweeg gebracht. Dit heeft tot de huidige sense-of-urgency geleid. We moeten nu niet verslappen, want dan komt de noodzakelijke koerswijziging niet tot stand. We moeten het huidige momentum benutten.
- De positie van de raad komt onvoldoende aan bod. De raad moet weliswaar zijn eigen positie bepalen, maar uit het rapport van Klaassen komt naar voren dat de raad bij college en dienst onvoldoende in beeld is. Wat gaan we hier nu aan doen? De beschrijving in het plan van aanpak van de relatie tussen raad en college komt nauwelijks aan bod, en gaat niet verder dan monitoren.
- De positie van de burger; wat gaat de burger van dit proces merken? Doordat we tot nu toe buiten de openbaarheid hebben geopereerd is het voor de burger niet zichtbaar wat er gebeurt. Dit komt niet genoeg tot uiting in het plan van aanpak. De buitenwacht moet een rol spelen in het cultuurveranderingsproces. De burger moet centraal staan.
- Het plan benadrukt dat RO/EZ in de frontlinie staat. Het lijkt er op dat Berenschot de dienst uit de wind probeert te houden, de dienst zelf slachtoffer te maken. De dienst zelf is de oorzaak van de deuk in de vertrouwensbasis, door college en raad niet serieus te nemen. De dienst moet nu grondig de eigen werkwijze herzien.
- Met betrekking tot de vreedzame co-existentie is het CDA het niet met de insteek van Berenschot eens. De raad moet voluit kritiek kunnen geven op het veranderproces en de verantwoordelijken voor uitblijvende resultaten. De raad moet zich niet de mond laten snoeren ten gunste van het proces. Dit is niet nodig.

De Jong (CU)

- Dhr. de Jong kan zich op grote lijnen aansluiten bij de woordvoering van het CDA.
- Met betrekking tot het plan van aanpak is de voorgestelde stadjeaanpak akkoord. Er is echter onvoldoende aandacht voor wat politiek precies is. Een voorbeeld is de gelijktijdig met een raadsvergadering geplande bijeenkomst over Intense Laagbouw. Dit moet niet kunnen gebeuren. Verder is communicatie een belangrijk punt. De communicatie is niet eenduidig en consequent genoeg in zijn communicatie richting de burgers. Beloften moeten worden nagekomen. De ervaring vanuit de politiek en stadje is cruciaal.
- Het is onmogelijk om als raad altijd een rol aan de voorkant van het proces te hebben. Meer keuzemogelijkheden in voorstellen zijn echter wel mogelijk.
- Als raad moeten we goed nadenken over wat we nou eigenlijk echt voor informatie willen ontvangen. Minder, relevantere informatie is gewenst. Hiervoor is een solide vertrouwensbasis echter absoluut noodzakelijk.
- Action learning is een goed idee. We moeten als raad samen met het college vaststellen welke onderwerpen hiervoor geschikt zijn. De manier waarop borging van goede resultaten wordt

Verslag raadsie. Cultuurverandering 21 mei 2008

bewerkstelligt moet verder worden uitgewerkt. Komt hier toch een soort blauwdruk voor? De raad moet hiervan worden op de hoogte gesteld.

- Heeft de beknopte voorbereiding een beperking opgeleverd bij de totstandkoming van dit plan van aanpak?
- Wat is precies de achterliggende gedachte en bedoeling bij de opmerking van Berenschot dat het geen kwestie is van 'U vraagt, wij draaien'?
- Het hele proces mag niet te lang duren.
- Met betrekking tot vreedzame co-existentie sluit dhr. De Jong zich aan bij dhr. Vogel. De raad zal zijn controlerende rol in alle openheid uitoefenen.
- Heeft Berenschot het idee dat de Bestuursdienst in staat is om het gehele proces van cultuurverandering te overzien en te coördineren?

De Boer (VVD)

- College en raad hebben in dit proces een gescheiden rol. Tevens gaat het hierbij om de dienst RO/EZ en niet om andere diensten. De burgers staan centraal. Het project moet toetsbaar zijn. De VVD zal de adviezen van Anderson, Postma en Klaassen hanteren om te toetsen of het project geslaagd is.
- Enkele kritische kanttekeningen bij het plan van aanpak. Het gaat primair om wat het college uiteindelijk doet met het plan van aanpak. Onderling vertrouwen tussen raad en college moet voorop staan.
- De VVD is positief over de stadjeraanpak. Hierdoor wordt het proces meetbaar gemaakt. Action learning is een ander belangrijk punt. De VVD heeft wel vraagtekens bij de aangedragen dossiers. Met name de keuze van de Brugwachter boven bijvoorbeeld de Plutolaan zou niet de keuze van de VVD zijn geweest.
- Er missen nog een aantal punten. Uit het plan van aanpak wordt geen einddoel duidelijk. Dit maakt het niet meetbaar. Accentlegging en fasering in de tijd ontbreken. Wellicht lopen bepaalde processen al en moeten anderen nog worden opgestart. Wordt de sense-of-urgency door alle betrokken partijen gevoeld?

Spieker (St.P.)

- Fouten bij RO/EZ zijn niet toelaatbaar. Het plan van aanpak mag geen vrijbrief zijn voor de dienst om fouten te maken. We hebben dit proces ingezet om te voorkomen dat er in de toekomst nog fouten gemaakt zullen worden. Fouten bij RO/EZ zijn ontoelaatbaar. Voorbeelden zoals de Plutolaan tonen aan dat het nog steeds niet goed gaat.
- De hoofdtaak van de raad is om, namens de kiezers, het college te controleren. De taak van het college is om de informatie aan te leveren op basis waarvan de raad zijn controlerende rol kan invullen. De burgemeester heeft meerdere keren aangegeven dat dhr. Spieker slechts het college kan aangeven. Het plan van aanpak geeft echter de indruk dat de raad 'medplichtig' wordt gemaakt aan het proces.
- Met betrekking tot de burgers gaat het plan niet ver genoeg. De suggestie wordt gewekt dat stadjes mee mogen praten, maar slechts vanaf de zijlijn. Uiteindelijk is het de dienst die beslist. De dienst wint altijd.
- De Stadspartij is er op basis van dit plan niet van overtuigd dat er ook daadwerkelijk dingen gaan veranderen. Er ligt geen blauwdruk, er wordt slechts geleerd van fouten. Deze weg zal Dhr. Spieker niet steunen.

Burgemeester

- Dit plan is in een aantal opzichten ingewikkeld. Er zijn externe adviseurs aangetrokken maar het college is verantwoordelijk voor het proces. Ook de raad heeft en houdt zijn eigen verantwoordelijkheden. Dhr. Wallage zal ingaan op die aspecten van het plan die in de verantwoordelijkheidsverdeling een rol spelen.
- Met betrekking tot OCSW is de insteek dat de lessen van RO/EZ uitstralen naar andere diensten, waarbij OCSW de eerste dienst in de lijn is. Berenschot heeft geadviseerd dit niet één op één te doen. De insteek blijft echter om alle gemeentelijke diensten te laten leren van dit proces.

Verslag raadsce. Cultuurverandering 21 mei 2008

- Met betrekking tot het idee van vreedzame co-existentie is het lastig om tegelijk het politieke debat te voeren en het eens te worden over de vorm ervan. Dit betekent dat je momenten moet creëren waarop een discussie over het proces mogelijk wordt. We moeten dus als raad en college buiten het politieke debat, maar niet ten koste van, juist ten gunste van het politieke debat af en toe een time-out nemen en de gang van zaken bespreken. Hierbij zullen we het niet altijd eens zijn. Het zal dan ook moeite kosten om het gezamenlijk terugkijken een beetje fatsoenlijk te doen. We moeten hier dus de tijd en ruimte voor nemen.
- Dhr. Wallage onderschrijft het punt van dhr. Schaaf over bejegening. Het komt teveel voor dat burgers het gevoel hebben onjuist bejegend te worden. Hier moeten we vanaf zien te komen. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te worden, maar we moeten stadgers wel serieus nemen. We moeten serieus met elkaar omgaan.
- De vergrijzing van de organisatie, en de noodzaak van het investeren in jonge mensen onderschrijft dhr. Wallage. Het is noodzakelijk dit onderdeel van het veranderproces te maken.
- Het is goed om te constateren dat trots op Groningen ook betekent dat we trots zijn op het gemeentelijk beleid en degenen die dit uitvoeren.
- Is action learning nu de goede aanpak? Het is geen vrijbrief om fouten te maken. Dit is niet de bedoeling. Er zijn echter twee methodes om te veranderen. Terugkijkend en normatief, dit leidt echter slechts tot incidentele politiek. De voorgestelde methode is echter veel lastiger. Het leidt tot een proces waarbij zowel raad als college van hun fouten leren en de hand in eigen boezem zullen moeten steken.
- Met betrekking tot de rol van de raad komt dit onderdeel in het stuk inderdaad weinig terug. De raad voert zijn eigen proces uit, waarbij Berenschot uiteraard wel kan ondersteunen. Het initiatief hiertoe komt echter niet van het college, het college ondersteunt slechts. Er is gekozen voor een eigen proces van de raad, met ondersteuning van de griffie. Hoe de raad dit oppakt is een zaak van de raad.
- Op het gebied van informatievoorziening aan de raad heeft het college een rol. Op het gebied van zaken als tijdsinvestering en positionering van de raad moet de raad zelf het voortouw nemen. De aanbevelingen over collegebrieven zijn een goede eerste stap in dit proces.
- Het college heeft zichzelf de vraag gesteld hoe belangrijk dit proces is. De urgentie is absoluut aanwezig binnen het college. Het succes van dit proces is een van de kernpunten van het beleid van dit college. De bereidheid om dit richting de organisatie dit ook neer te leggen is aanwezig. De inzet is om de ene kans die we hebben aan te grijpen. In samenwerking met de raad moet dit duidelijk worden.

Voorzitter

- De griffie zal in augustus een eerste plan van aanpak voor de raad presenteren. Dit zal een eerste tussenstand zijn waarbij de hele raad zal worden betrokken.

Geut (Berenschot)

- Dhr. Geut zal ingaan op een aantal vragen over de aanpak, en over de betrokkenheid van de raad.
- Met betrekking tot de staderaanpak en action learning is dhr. Geut blij dat deze door de commissie wordt onderschreven. Hij constateert dat de commissie wel heeft aangegeven voorwaarden te willen stellen. Berenschot wordt aangespoord precies te zijn en concrete resultaten aantoonbaar te maken. De procesmatige aanpak heeft allerm minst tot doel globaal van aard en wars van concrete resultaten te blijven. De resultaatgerichtheid en de borging van resultaten binnen de aanpak zijn zeer wezenlijke elementen. We hebben een stramien uiteengezet waarbinnen de resultaten moeten neerslaan. Dit zal gedurende het proces moeten gebeuren. Deze lessen zullen moeten leiden tot een andere aanpak.
- Wat betreft de betrokkenheid van de raad, en de terughoudendheid hierover in het plan van aanpak, wordt geconstateerd dat dit absoluut niet van ondergeschikt belang is. Het belang van de raad, als onderdeel van de driehoek, is bijzonder groot. De betrokkenheid van de raad moet evident zijn. Er moeten vormen worden gevonden om het proces van de raad aan te laten sluiten bij het proces van het college, en gezamenlijke resultaten te borgen.

Verslag raadsie. Cultuurverandering 21 mei 2008

- Bij het bovenstaande is vreedzame co-existentie van groot belang. Dit betekent niet dat er niet in de openbaarheid over het veranderproces gedebatteerd kan worden, maar dat er manieren moeten worden gevonden om buiten het politieke proces om te evalueren. Het proces mag niet het debat in de weg staan.
- Op basis van concrete dossiers uit het verleden moet bepaald worden wat de informatievraag van de raad aan het college is, en moeten zeer concrete verbeterpunten naar voren komen. Het gaat hier echter om complexe processen binnen de stad. Dit maakt het besluitvormende proces echter een zeer complex en lastig proces. Hierdoor is een gedegen evaluatie noodzakelijk.

Van der Veen (Berenschot)

- Met betrekking tot de wil tot veranderen bij RO/EZ constateert dhr. Van der Veen dat de aanpak met interesse is ontvangen bij de dienst. Het is van belang dat niet alleen hijzelf maar juist de leidinggevenden van de dienst de noodzaak van dit proces onderkennen en zich eigen maken. Zij moeten uiteindelijk de cultuurverandering vormgeven.
- Ook bij de dienst worden huidige projecten en projecten uit het verleden geëvalueerd. Hierbij wordt bekeken hoe het kan dat bepaalde projecten door de dienst als goed waren beoordeeld, maar door betrokken negatief werden gezien. De wil is er bij de dienst om te leren om dit soort zaken in de toekomst te voorkomen. Bij deze evaluatie worden niet alleen managers van RO/EZ, maar ook van andere diensten betrokken. Dit leidt tot een frisse blik, maar ook tot goede scholingsmogelijkheden.
- Het is geen simpel proces. Er zijn heel wat ingeslepen werkwijzen en nieuwe uitdagingen waaraan moet worden voldaan. Dit vereist echte wil om te veranderen. Dit betekent dat tot in de haarvaten de problemen moeten worden geanalyseerd.
- Het vergrijzende personeelsbestand is een fors probleem dat aandacht verdient.
- De accenten van dhr. Schaaf, het tijdsaspect van processen en de borging van resultaten onderschrijft dhr. Van der Veen. Er wordt gepoogd om op het vlak van borging tot meer meetbaarheid te komen.
- De staderaanpak moet vooral als checklist fungeren; niet als keurmerk.
- Het loket Bouwen en Wonen moet niet worden uitvergroet, het vraagstuk van bejegenen en in het geval van het loket het afwegingsvraagstuk tussen verschillende belangen maakt dit interessant. Dhr. van der Veen gaat de komende weken bij het loket een proces inzetten om de politieke sensitiviteit te vergroten.
- De urgentie wordt bij RO/EZ volgens dhr. Van der Veen absoluut ervaren. Zowel intern als extern wordt de noodzaak om te veranderen ervaren.
- Tot slot is het niet de bedoeling om de dienst uit de wind te houden. De problematiek is echter niet uniek voor RO/EZ, maar is ook van toepassing op andere diensten. Deze moet dus in een bredere context worden geplaatst. Het heeft veel te maken met een sterk veranderd maatschappelijk krachtenveld, met onder andere mondiger burgers.
- Met betrekking tot de bejegening is het van belang om transparant nee te kunnen zeggen. Eerlijke communicatie met respect voor de burger is veel belangrijker dan dat burgers altijd hun zin krijgen.

Voorzitter

- De tijd schiet helaas tekort voor verder debat.
- Het college zal in juni in de raad met een voorstel voor een kredietaanvraag voor de verdere voortzetting van het verandertraject. Dat is het eerste moment waarop hierover weer zal worden gesproken.
- Zowel raad als college kunnen hun visie op het stuk kenbaar maken waarna in het fractievoorzittersoverleg begin juni een definitief stuk zal worden opgesteld. Verdere bespreking in deze commissie zal in augustus gebeuren. In de tussentijd kunnen alle partijen hun voordeel doen met de aanbevelingen.
- Tijdens de volgende vergadering in augustus is het de wens van de commissie om door het college en Berenschot te worden geïnformeerd over de voortgang van het proces door middel van een tussenrapportage.

Verslag raadscie. Cultuurverandering 21 mei 2008

- Nog voor de volgende vergadering zal met de fractievoorzitters worden gesproken over de veranderagenda van de raad.
- Met betrekking tot de good en bad practices is het voorstel om dit in het fractievoorzittersoverleg te bespreken. In samenspraak met het college en Berenschot kan dan een definitieve lijst worden opgesteld.

BIJLAGE

Berenschot

Plan van aanpak

Aalko van der Veen
Janka Stoker
Ludy Geut

13 mei 2008

37014

Berenschot

Plan van aanpak

Inhoud	Pagina
1. Inleiding	1
2. De focus: de driehoek raad, college en ambtenaren moet functioneren voor de stad	3
3. De analyse: meer aandacht voor proces en samenhang	4
4. De hoofdpogaven: stadje centraal, borging van resultaten.	7
4.1 Beter inspelen op de ontwikkelingen	7
4.2 Uitwerking aanpak	7
5. Betekenis voor RO/EZ	11
6. De veranderaanpak: leren, doen en reflecteren	12
6.1 De driehoek centraal	13
6.2 Vastleggen van resultaten	14
6.3 Zorgvuldige begeleiding en ondersteuning	14
6.4 Vergroting van veranderkracht in de organisatie: de olievlek	15
6.5 Aandachtspunten bij het verandertraject	15
7. Aan de slag	17
7.1 Werkprogramma college	17
7.2 Werkprogramma RO/EZ	17

Berenschot

1. Inleiding

Groningen is een mooie stad. Velen onderschrijven die mening of ze nu in die stad wonen - de stad - of daarbuiten. Toch is er de laatste jaren kritiek en ongenoegen. Het lijkt er op dat vooral de dienst RO/EZ daarbij het mikpunt is. De bom barschte rond de werkwijze en de opstelling van deze dienst inzake het Europapark. Drie onderzoeksrapporten legden vervolgens haarfijn bloot waar het om ging: het rapport Postma beschreef vooral de gevolgde (financiële) procedures en deed daarover een aantal aanbevelingen, het rapport Anderson zette de focus op de cultuur binnen de dienst en het rapport Klaassen verbreedde de analyse door in te gaan op de context binnen de gemeente Groningen.

Op basis van die drie rapporten hebben B. en W. en de gemeenteraad besloten stappen tot verbetering te gaan zetten. Berenschot is sinds eind maart 2008 werkzaam om ondersteuning te bieden bij het stapsgewijs ontwikkelen en doorvoeren van die verbeteringen. Daarbij is aansluiting gezocht bij de drie rapporten. Informatie is er daarmee genoeg, nader onderzoek zou weinig toevoegen: het gaat er nu vooral om de hand aan de ploeg te slaan. Feitelijk is daarmee een begin gemaakt, want binnen RO/EZ is de verandermanager aan de slag om verschillende nieuwe en lopende verandertrajecten te stimuleren. Terugkoppeling op activiteiten vindt plaats en binnen de directie zijn de gesprekken over werkwijze en sturing opgestart.

In het nu voorliggende plan van aanpak geven we, na ons beknopte voorbereidende traject, aan hoe wij menen dat de komende periode samen met college, raad en ambtelijke top de veranderingen in gang kunnen worden gezet.

We beginnen daartoe met een korte analyse. Vervolgens beschrijven we de hoofdpunten en de beoogde veranderaanpak. We besluiten met de paragraaf 'aan de slag' die een concreet werkprogramma omvat.

De rode draden van het plan van aanpak vatten wij in de volgende punten samen:

In feite omvat de voorgenomen verandering twee processen die tegelijkertijd lopen en elk op zichzelf van groot belang zijn, maar ook nauw met elkaar verweven zijn. In de eerste plaats gaat het erom het veranderproces binnen de dienst RO/EZ onomkeerbaar op gang te brengen. De verandermanager heeft daartoe een duidelijke positie binnen de dienst RO/EZ. Vandaaruit stuurt hij het veranderproces binnen de dienst. Hij is betrokken bij de dagelijkse gang van zaken bij RO/EZ en kijkt niet toe, maar intervenueert, koppelt terug en doet concrete voorstellen voor verbetering van sturing en werkwijzen. Hij is daarmee al volop aan de gang.

Tegelijkertijd moeten we beslist de bredere context niet uit het oog verliezen. De gemeente Groningen staat voor belangrijke uitdagingen. Dat vraagt om een bredere aanpak dan die van RO/EZ alleen. Het veranderteam van Berenschot houdt zich daarmee bezig. Een hoofdaccent in de activiteiten daarbij is vooral een betere sturing, waarbij de driehoek gemeenteraad, college en ambtelijk apparaat in samenhang aan bod komen.

Berenschot

Bij de aanpak van de veranderingen kiezen we voor de volgende hoofdlijnen:

- Wij kiezen voor het *'action learning'*-principe: de dagelijkse praktijk staat centraal en geeft veel momenten om te leren en te verbeteren. We richten ons daarmee op een procesbenadering en niet op het (voor)schrijven van een ontwerp of blauwdruk. Dat sluit aan bij de kern van de analyse dat het in de maatschappij, en natuurlijk ook in Groningen, niet meer alleen gaat om het eindproduct maar ook om de weg daarnaartoe. RO/EZ kan daarover meepraten.
- De nog nader te beschrijven Stadjeraanpak geeft een checklist die structuur en inhoud geeft aan de dagelijkse werkzaamheden; bovendien geeft deze aanpak de mogelijkheid de verbeteringen concreet vast te leggen en daarmee dus ook te borgen.
- De *driehoek* raad, college en ambtelijk apparaat is van belang. De aanpak is succesvol als op alle drie de punten de veranderingen in balans tot stand komen.
- De *gemeente is de trekker van het proces*, Berenschot ondersteunt. In oktober vindt de evaluatie plaats van het veranderproces tot dat moment, en wordt nagegaan op welke wijze het vervolg er zal uitzien.

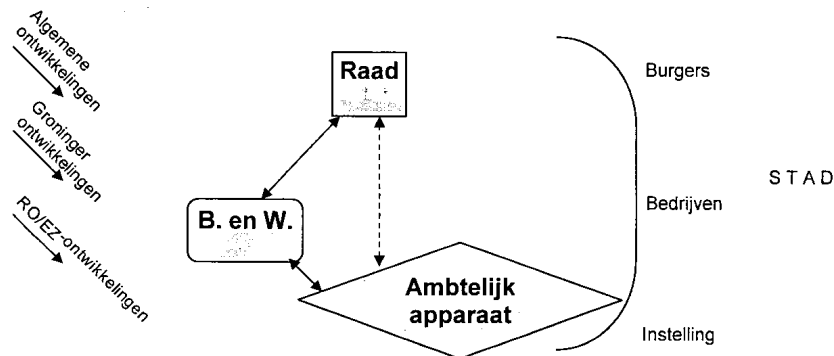
Berenschot

2. De focus: de driehoek raad, college en ambtenaren moet functioneren voor de stad

Vertrekpunt bij de beoogde verbeteringen is - in lijn met het rapport Klaassen - het uitgaan van de driehoek gemeenteraad, college en ambtelijk apparaat. Het functioneren van die driehoek is bepalend voor de kwaliteit van de diensten die aan de burger worden verleend. Elk van de zijden van die driehoek is daarmee van belang. Met andere woorden: de invulling van de relaties tussen gemeenteraad, college en ambtelijk apparaat staat nu centraal. Daarbij speelt RO/EZ als één van de grote beleidsdiensten een belangrijke rol. Onze analyse, zoals weergegeven in hoofdstuk 3 en het rapport Klaassen, laat zien dat er meer aan de hand is dan het mogelijk matig functioneren van deze dienst. Als één van de grote diensten - met veel impact voor de burger - staat RO/EZ in de frontlinie bij de verandering van een tijdperk en dat terwijl er binnen die dienst nog kwaliteitsslagen zijn te maken.

In dit plan van aanpak gaan wij vooral uit van college en ambtelijk apparaat: de gemeenteraad heeft immers vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid de handschoen opgepakt. Dat wil niet zeggen dat de raad buiten beeld blijft. Als hoogste democratisch orgaan staat hij juist centraal bij de te realiseren verbeteringen. De verbeteringen moeten de gemeenteraad in staat stellen zijn taken beter te doen. Bij de aanpak streven wij naar aansluiting bij het verandertraject van de raad, hierop komen wij terug bij het bespreken van die aanpak.

In het volgende figuur hebben wij het vertrekpunt van het plan van aanpak nog eens schematisch weergegeven. De driehoek staat hierin centraal en richt zich op de stad van burgers, bedrijven en instellingen.



Berenschot

3. De analyse: meer aandacht voor proces en samenhang

In ons plan van aanpak staat zoals gezegd 'de driehoek' centraal. Die driehoek bevindt zich bepaald niet in een statische omgeving. Landelijke ontwikkelingen, typisch Groningse zaken en ontwikkelingen bij RO/EZ oefenen forse, en soms tegengestelde, invloeden uit.

Landelijke ontwikkelingen

Op landelijk niveau valt de fragmentatie van 'de burger' op, in samenhang met het afbrokkelen van het institutionele middenveld. Het wordt moeilijker om een middenveld te vinden waarmee 'bindende' afspraken zijn te maken. Eigen belangen van mensen komen meer op de voorgrond. Dit uit zich onder meer in de opkomst van 'one-issue'groepen. Deze weten zich goed in de kijker te spelen, waarmee hun invloed op politieke keuzes sterk toeneemt. Dit wordt nog aangewakkerd door de rol die media in het huidige tijdsbestek vervullen. Er ligt een sterke nadruk in de media op incidenten en politieke missers. Dit zet langlopende ontwikkelingen vaak onder een onevenredig grote kortetermijndruk. Er ontstaat bovendien behoefte om te 'scoren' op korte termijn en het wordt voor allerlei partijen een doel op zich om aandacht in de media te krijgen.

Tegelijkertijd worden de vraagstukken waarvoor de overheid komt te staan complexer en integraler. Beleid omvat steeds meer componenten (duurzaamheid, inburgering, veiligheid etc.). Dit vraagt om samenhang en een breed afwegingskader, in plaats van een stapeling van beleid betreffende deelbelangen. Complexere problemen vragen om steeds nieuwe samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen. Werken vanuit een gedeelde visie, met nadruk op *integratie van beleid* en *gezamenlijke processen* worden onontbeerlijk.

Een derde ontwikkeling is de veranderende invulling van het begrip 'democratie'. Dualisme, een assertieve burger die betrokken wil worden bij de ontwikkelingen in de eigen leefomgeving, meer aandacht voor toezicht en handhaving zijn daarbij relevante trends, die direct invloed hebben op de relatie tussen gemeenteraad, college en ambtelijk apparaat.

Groninger ontwikkelingen

Specifiek voor Groningen lijkt er sprake van het einde van een tijdperk, terwijl het beeld van de nieuwe verhoudingen nog niet scherp is. Belangrijke kwesties zijn de volgende:

- Nieuwe besturingsvraagstukken die het gevolg zijn van grote projecten in de sfeer van co-makership, zoals Meerstad, Tram, Binnenstad en Kolibri. Deze projecten vragen om een andere invulling van de rollen van het college en het ambtelijk apparaat, maar ook de gemeenteraad. Andere partijen spelen immers hierbij grote rollen: traditionele werkwijzen en processen en procedures passen vaak niet meer en moeten grondig worden vernieuwd.

De omschakeling van 'stadhouderstad', een situatie van sterk met hun portefeuille geïdentificeerde wethouders die in staat waren met de buitenwereld 'bindende' afspraken te maken en die één-op-één met de betreffende dienst tot beleid komen, naar de stad met wethouders die in een complex veld op basis van zijn/haar gezag afspraken met netwerken moet zien te maken.

Berenschot

Daarnaast de omschakeling van het sterk gericht zijn op de eigen portefeuille van de wethouder naar het gewenste 'collegiaal besturen' door B. en W., dat zo noodzakelijk is omdat de problemen zoveel portefeuilleoverstijgender zijn geworden. Daaraan gekoppeld moet gezocht worden naar een nieuwe verhouding tussen college (respectievelijk individuele leden ervan) en het ambtelijk apparaat als 'opdrachtnemer'.

- De worsteling om inhoud te geven aan samenhang en proces: een ketenbenadering past daarbij meer dan een stapeling van afzonderlijke beleidswensen.
- De daaruit voortvloeiende noodzaak om de strategische sturing door B. en W. te verbeteren en te versterken in een goed en productief evenwicht met de raad.
- Zoeken naar nieuwe en andere vormen van besturing door de gemeenteraad om uitdrukking te geven aan de democratische legitimatie. De toetsende en controlerende rol van de raad blijft bestaan, maar de vraag is op welke wijze hij in voorliggende processen wil en kan worden betrokken. Daarbij wordt sterk gezocht naar manieren om 'sturen aan de voorkant' beter mogelijk te maken.

RO/EZ

Tot slot zijn er de ontwikkelingen binnen de dienst RO/EZ. In het verleden was de verhouding van dienst met wethouder erg expliciet en had de dienst een dominante voortrekkersrol bij de veranderingen in de stad. Het is in de huidige omstandigheden veel lastiger om op de landelijke en Groningse invloeden in te spelen. RO/EZ is zeer loyaal aan de stad: het mooier maken ervan zit tot in de haarvaten. Maar de dienst is nu onvoldoende in balans. Er is een sterke gerichtheid op het realiseren van fysiek aansprekende projecten voor de stad, en minder voor het procesmatige karakter van zaken als projectrealisatie en programmavaststelling. Daarbij is de controlkant eveneens onderbelicht. De onbalans in de dienst komt navrant tot uitdrukking in enerzijds de grote waardering van vakgenoten ('beste binnenstad', al drie jaar de 'beste RO-dienst' in Nederland) en de kritiek vanuit de stad op de gevolgde werkwijzen. De dienst opereert in de smalle marge van de kernkwaliteit 'sprankelende eigenwijsheid' en de valkuil van de 'irritante arrogantie' ('wij weten wat goed is voor de stad'). Fouten en slordigheden dragen niet bij aan een positieve beeldvorming. De ombudsman plaatste kanttekeningen bij de werkwijzen van de dienst zonder die overigens heel zwaar aan te zetten. Enerzijds constateert de ombudsman op bepaalde terreinen onvoldoende oog voor de bejegening van de burger, het nakomen van afspraken en het vastleggen van allerlei zaken, anderzijds formuleert hij de situatie niet slechter dan bij andere diensten.

Te weinig omgevings sensitiviteit bij processen waar burger en gemeenteraad een grote rol spelen, plaatst de dienst soms op achterstand. De dienst is dan nog te vaak productgeoriënteerd en vergeet daarbij de proceskant.

Conclusies: noodzaak tot veranderen

Zo gezien wijzen landelijke, Groningse en RO/EZ-trends allemaal in dezelfde richting: hoe kan de aandacht voor samenhang (integratie) in het beleid en de invulling van processen - waarbij anderen een grote rol spelen - nu goed ingevuld worden? RO/EZ zit gegeven haar taakgebieden daarbij in de frontlinie.

Berenschot

In de ruimtelijke sfeer komen verschillende onderwerpen bij elkaar en moeten zeer uiteenlopende belangen verzoend worden, terwijl bij de invulling daarvan andere partijen (publiek en privaat) in toenemende mate een belangrijke rol spelen.

Daar komt bij dat de bestaande werkwijzen van RO/EZ - blijkens de ervaringen met onder andere Europapark - onder druk zijn komen te staan. De vertrouwde mechanismen werken niet voldoende meer in een totaal veranderde maatschappelijke, politieke en bestuurlijke context. De Europaparkcrisis heeft bovendien een deuk geslagen in de vertrouwensbasis die bestond als grondslag van de bestaande praktijk. Er is dus alle aanleiding om voortbordurend op de rapporten van Postma, Anderson en Klaassen, grondige veranderingen te bewerkstelligen.

Berenschot

4. De hoofdpogaven: stadjer centraal, borging van resultaten.

4.1 Beter inspelen op de ontwikkelingen

De hiervoor beschreven analyse noopt tot verbeteringen op een breed front. De kern ervan is de volgende hoofdpogave:

1. de behoefte aan een verbeterde sturing (politiek, bestuurlijk en ambtelijk)
2. een aangepaste werkwijze binnen de driehoek college, raad en diensten.

Wat dan die verbeterde sturing inhoudt laat zich voor een deel vangen in beelden. De termen 'interactief' en 'proactief' zijn daarbij belangrijk. Ook is het omgaan met netwerken belangrijk. Daarbij is vooral de vraag naar de 'architectuur' van de (afstemmings)processen van belang. Dachten bestuurders en ambtenaren vroeger vooral in termen van het product of dienst dan wel het maken van een deal, nu is *daar de wijze waarop* het product tot stand komt bijgekomen. Zo bezien zijn zowel de reis als de bestemming allebei belangrijk geworden: het gaat niet alleen om het einddoel, maar ook hoe dit doel bereikt wordt. Hier zal de sturing op proces en resultaat rekening mee moeten houden. In de eerste periode van de uitvoering van dit plan zullen de beelden over besturing daarom scherper moeten zijn. Zowel bij college als het ambtelijk apparaat. Het is daarmee een reis of zoektocht die college en ambtelijk apparaat samen maken en door uitwisseling van die beelden tot stand komt: dit proces ondersteunen wij door de volgende aanpak.

4.2 Uitwerking aanpak

De hoofdpogave krijgt uitwerking in een concrete aanpak. Wij noemen die de *Stadjeraanpak*. En dat is met reden want de term geeft precies aan waar het om gaat: bij de hoofdpogave *staat de stadjer (oftewel 'de burger') centraal*. Daarbij is die burger soms een met name genoemd persoon, soms een groep van personen en soms nog anoniem. Vaak gaat het bij de overheid om het afwegen van die belangen tussen die verschillende burgers. Stadjer centraal betekent aandacht voor de belangen van al die burgers en dus uitdrukkelijk niet 'u vraagt en wij draaien'.

Raadsvoorstel - Plan van Aanpak Berenschot

Berenschot

Het volgende schema geeft de verschillende elementen van de Stadjeraanpak beknopt weer.

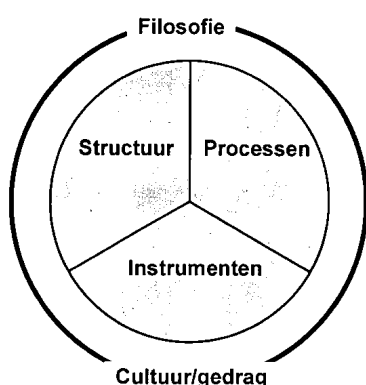
S	<i>Samenhang</i> : Problemen staan zelden meer op zichzelf. Een bredere context is nodig: samenhang/integratie.
T	<i>Transparantie</i> van processen is een must. Hoe zijn de verschillende stappen, wie is waar aan bod, respectievelijk verantwoordelijk, wanneer en hoe worden stadgers betrokken, etc.
A	<i>Anderen</i> spelen steeds belangrijker rollen. Dat kunnen andere publieke partijen zijn (gemeenten, waterschappen, samenwerkingsverbanden, provincie) of private partijen (corporaties, projectontwikkelaars, wijkverenigingen). Maar zeker ook de betrokken burgers. Zijn die goed in het proces betrokken? Zijn de rollen duidelijk en weet iedereen wat er van elkaar verwacht wordt?
D	<i>Democratie</i> krijgt vanzelfsprekend zijn vertaling in de gemeenteraad. De controlerende rol is daarbij onvervreemdbaar. Invloed in het voortraject is een optie voor de gemeenteraad. Burgers kunnen betrokken worden in de wijk. Is in de plannen de democratische legitimatie goed geborgd en komt de participatie aan bod?
J	<i>Jij</i> bent de persoon die de plannen indient: ga je ervoor, geloof je er in, heb je er alles voor gedaan? En ken je je eigen rol, laat je je daarop aanspreken, en spreek je anderen aan op de rollen die zij moeten vervullen?
E	<i>Effectiviteit</i> : uiteindelijk draait het in alle situaties ook om de effectiviteit. Zijn de gewenste resultaten bereikt, en op welke wijze zijn deze tot stand gekomen?
R	<i>Rechtmatigheid</i> is belangrijk voor de overheid. Voldoen aan de wetten en regels is het minste wat je mag verwachten. En vooral: alle burgers zijn voor de wet gelijk dus wordt iedere burger gelijk behandeld.

Deze Stadjeraanpak vertalen we in een aantal concrete toetsstenen ten behoeve van de in gang gezette verbeteringen. Daarbij gaat het uitdrukkelijk niet om een precieze meting, maar meer om een checklist: hebben we het proces goed ingericht en aan verschillende toetsstenen gedacht? We willen deze checklist gaandeweg de komende periode samen met de driehoek verder ontwikkelen en invullen.

Tegelijkertijd komen uit de checklist punten naar voren die om vastlegging vragen, zodat de verbeteringen geborgd worden. Daarmee ontstaat een beeld over de in gang gezette veranderingen. Uiteraard niet meetbaar in kilo's/euro's/dan wel meters, maar wel in de zin van kwalitatieve verbeteringen.

Berenschot

De vastlegging vindt plaats op een aantal thema's, die in samenhang in het volgende denkmodel zijn gevisualiseerd.



Het denkmodel ondersteunt de invulling en concretisering van de Stadjeraanpak. Het is immers noodzakelijk om verbeteringen te bewerkstelligen die betrekking hebben op processen, structuur, instrumenten en cultuur. Ook de rapporten van de externe deskundigen hadden hierop betrekking. Wat de besturingsfilosofie die Groningen erop nahoudt betreft, gaan we ervan uit dat die min of meer gegeven is door het collegeprogramma en door het adagium van het collegiaal bestuur.

Het is verleidelijk om nu al de eerste invullingen van een schema te geven, waarin de zeven termen uit de Stadjeraanpak worden gekoppeld aan besturingsfilosofie, structuur, processen, instrumenten en cultuur. Bijvoorbeeld wat betekent:

- *samenhang* nu voor de structuur (inrichting structurele dienst, dan wel portefeuilleoverstijgende structuren)
- *transparantie* voor instrumenten (eenvoudig instrument voor meting van voortgang projecten)
- *anderen* voor de inrichting van processen ('procesarchitectuur')
- *democratie* voor gedrag (hebben de raadsleden echt in het voortraject kunnen meedoen?)
- *jij* voor gedrag (heb je echt naar de burger geluisterd?)
- *effectiviteit* voor instrumenten (meten van resultaten)
- *rechtmatigheid* voor processen (vastlegging van afspraken)?

En zo zijn er nog vele invullingen te maken. Wij kiezen er in deze fase van het veranderingstraject expliciet voor om dat niet te doen, want dat zou een blauwdrukachtige aanpak opleveren, waarvan we eerder aangaven dat we die nu juist niet willen volgen. Juist in de door de betrokkenen veranderde en nieuw ontwikkelde werkwijze komen deze invullingen naar boven.

Berenschot

Concreter dan wij hier kunnen beschrijven, en bovendien aangebracht door de mensen die er dagelijks mee moeten werken.

Wij realiseren ons terdege dat het voor alle betrokkenen uit de driehoek een belangrijk onderdeel van het verandertraject is.

Daarom zal in het najaar een eerste stand van zaken rondom de resultaten op de Stadjeraanpak worden bekendgemaakt, zodat het expliciet onderdeel van de evaluatie uitmaakt. Resultaten worden immers dan pas echt zichtbaar en concreet.

Berenschot

5. Betekenis voor RO/EZ

De veranderingen zijn natuurlijk van groot belang voor RO/EZ, maar zijn niet alleen daarvoor in gang gezet. In de dagelijkse praktijk komt dat op de volgende manieren naar voren:

- De verandermanager is al volop aan de gang als lid van het directieteam en houdt zich bezig met:
 - De verbetering van de dagelijkse gang van zaken (beleidsvoorbereiding, uitvoering, personele zaken etc.)
 - Het met de directie samen leiden van het veranderproces.
 - Het integreren van de reeds in gang gezette verandertrajecten 'RO/EZ in verandering' in het totale veranderingstraject.
 - Het stimuleren en veranderen van afstemmings en overlegprocessen.
- Binnen de dienst start een aantal veranderingstrajecten. Deze komen voort uit de analyse die in het plan van aanpak is beschreven, maken gebruik van de Stadjeraanpak en leggen zaken vast in filosofie, gedrag, structuur, processen en instrumenten.
- Voor medewerkers betekent dat bestaande procedures en werkwijzen gaan veranderen; niet voor iedereen gelijk en natuurlijk afhankelijk van het werk dat medewerkers doen.
- Binnen de dienst komt meer evenwicht tussen project, programma, proces en control. Nu ligt het accent nog teveel op met name het eerste punt.

Berenschot

6. De veranderaanpak: leren, doen en reflecteren

Visie achter de aanpak

Wij gaan uit van de gedachte dat een organisatie en haar mensen zich optimaal ontwikkelen wanneer er een permanent combinatie is tussen doen, leren en reflecteren, de hoofdbestanddelen van het zogenaamde 'action learning' (oftewel in gewoon Nederlands 'al doende leert men'). Veranderen betekent immers dat de huidige gang van zaken moet gaan wijzigen. Maar dan wel door het telkens bijstellen van dat 'doen'. Dat 'doen' betekent in dit veranderingstraject dat we concreet een aantal projecten centraal stellen. Dit zijn zowel actuele projecten als ook afgeronde projecten. Door het 'doen' te laten ondersteunen door leren en reflecteren, ontstaat een cyclus van doen → leren → doen → reflecteren → doen → etc.

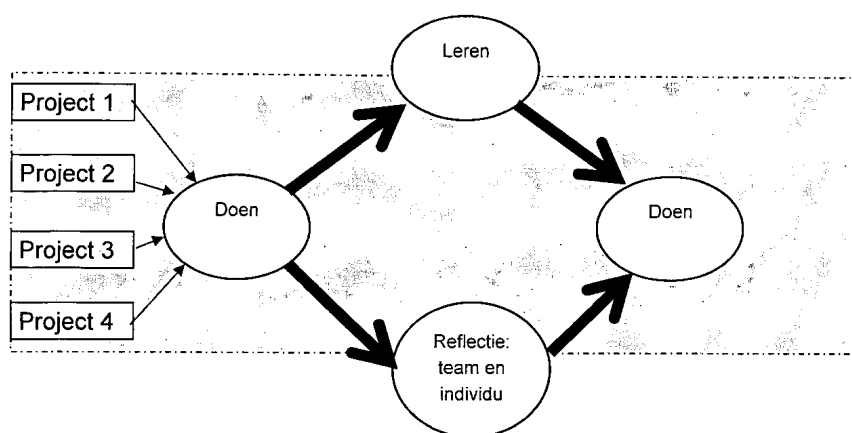
Hierdoor wordt op drie manieren (in samenhang) gewerkt aan de ontwikkeling van de organisatie en de mensen. Door de stromen aan elkaar te verbinden, versterken ze elkaar bovendien en worden ontwikkelingsinspanningen geen geïsoleerde activiteit.

- *Leren*: het overdragen van kennis en vaardigheden gerelateerd aan de te ontwikkelen competenties en de voor de organisatie belangrijke onderwerpen.
- *Doen*: het toepassen van geleerde kennis en vaardigheden in de organisatie zelf, via het vertalen in het dagelijks werk en lopende projecten.
- *Reflectie*: het beschouwen van het proces. Hoe verloopt de voortgang in het project? Worden de vooraf gestelde resultaten behaald? Waarom (niet)? Wat moeten betrokkenen doen om betere resultaten te bereiken?

Raadsvoorstel - Plan van Aanpak Berenschot

Berenschot

Dit ziet er schematisch als volgt uit.



Zo komen er geen hoogdravende theorieën op conferentietafels, maar staan vooral op de dagelijkse praktijk gerichte activiteiten centraal. Deze worden telkens getoetst met behulp van de Stadjeraanpak, zodat ook duidelijk wordt op welke punten 'bijspijkeren' noodzakelijk is.

Dat vergt een systematische evaluatie van lopende trajecten en projecten. Niet alle projecten lenen zich daarvoor, dus zullen we - in overleg - voor het college respectievelijk RO/EZ een aantal leerprojecten/trajecten kiezen die maximaal kunnen bijdragen aan dat leerproces.

Met deze visie als leidraad, beschrijven wij in de volgende paragrafen de nadere contouren van de veranderaanpak.

6.1 De driehoek centraal

Eerder in deze notitie stelden we de driehoek centraal. gemeenteraad, college en ambtelijk apparaat hebben alle drie hun rol bij het werken aan de hoofdpunten. Een veranderaanpak houdt rekening met alle zijden van die driehoek. De drie punten van de driehoek hangen nauw met elkaar samen. Een goede opdracht van het college (in de wandeling een 'bestelling' genoemd) inspireert een goede uitvoering door de dienst(en) hetgeen weer leidt tot heldere verantwoording aan de raad. Evenzeer leidt een goed advies van de dienst tot goede besluitvorming etc.

De *gemeenteraad* heeft daarbij zijn eigen verantwoordelijkheden. De raad heeft de wens te kennen gegeven zijn functioneren zelf kritisch onder de loep te willen nemen. Het lijkt ons belangrijk om de verbinding tussen de raad en het college en het ambtelijk apparaat te monitoren.

Berenschot

Dit doen wij door regelmatig af te stemmen met de griffie en de raadscommissie Cultuurverandering. Ook zullen we in overleg met deze commissie onderzoeken of het in de loop van het traject zinvol is om een gezamenlijke leeractiviteit te ontwikkelen voor raad en college. Raad en college zullen aan het begin van dit verandertraject met elkaar moeten uitspreken op welke wijze samenwerking rond de verandertrajecten ingevuld kan worden. Het gaat daarbij om de keuzen van te monitoren trajecten, formele dan wel informele afstemmingsgremia en mogelijke gezamenlijke bijeenkomsten in een veilige leeromgeving.

Bij het *college* spelen zaken als: hoe gaan we het collegiaal bestuur invullen en vooral concreter maken, hoe vergroten we de strategische stuurkracht, hoe zorgen we voor heldere opdrachten aan het ambtelijk apparaat, hoe geven we leiding aan het veranderingsproces, hoe gaan we om met andere partijen en hoe leggen we daarover verantwoording af aan de gemeenteraad?

In het *ambtelijk apparaat* komen vragen aan bod als: hoe kunnen we de burgers goed betrekken, hoe verzorgen we de goede informatie aan college en raad, hoe zorgen we dat we vroegtijdig politieke punten identificeren, hoe vinden we een goed evenwicht tussen dichtgetimmerde voorstellen en voorstellen zonder duidelijke keuzeopties, op welke wijze kunnen we fouten voorkomen en hoe geven we vorm aan samenwerking met anderen?

6.2 Vastleggen van resultaten

De resultaten van de verschillende trajecten verdienen vastlegging. In feite ontstaat zo dan het beeld 'zo doen wij de zaken in Groningen'. Of in de termen van de eerder geformuleerde Stadjeraanpak: zo werken wij met de Stadjeraanpak.

Die vastlegging krijgt zijn beslag in een koppeling tussen de Stadjeraanpak en het hiervoor geschetste denkmodel, zodat verschillende resultaten per letter (S-T-A-D-J-E-R) worden ondergebracht.

Zo ontstaat een beeld voor zowel de betrokkenen als voor anderen over welke zaken het nu gaat en op welke vlakken concrete veranderingen tot stand komen. In de raad is een discussie gevoerd over de vraag op welke manier de resultaten van de aanpak zijn te meten. De combinatie van de Stadjeraanpak met het denkmodel kan daarvoor de grondslag bieden, al gaat het bij veranderprocessen als dit meer om waarnemen dan om letterlijk meten. Maar dat neemt niet weg dat resultaten concreet benoemd moeten kunnen worden.

6.3 Zorgvuldige begeleiding en ondersteuning

Veranderen betekent dat bepaalde gewoonten en werkwijzen gaan wijzigen. Dat moet je wel *willen* en *mogelijk maken*. Daarbij is een belangrijke rol voor de top weggelegd. Urgentie uitstralen (het is echt nodig) en voorbeeldgedrag zijn daarbij essentieel. In het Engels luidt het gezegde 'walk the talk'. De top zal zich daar voortdurend bewust van moeten zijn en de leden van die top moeten elkaar daarop durven aanspreken. In de bijeenkomsten met het college respectievelijk de top van RO/EZ komen deze punten regelmatig aan de orde.

De veranderingen moeten ook mogelijk gemaakt worden. De deelnemers moeten het comfort hebben dat zij veilig en in vrijheid hiermee om kunnen gaan.

Berenschot

Leren betekent dat verkenningen plaatsvinden die achteraf toch weer anders liggen en dat fouten gemaakt kunnen worden. Die ruimte zullen de deelnemers elkaar moeten gunnen. Het is om die reden dat wij de bijeenkomsten van het college in dit kader *atelierbijeenkomsten* noemen, om die openheid te accentueren.

Voor RO/EZ willen we vooral de voorhoedepositie van deze dienst benadrukken. Het is niet een soort strafhuiswerk waar RO/EZ nu mee te maken heeft (wegens vermeend slecht gedrag), maar de verkenning naar nieuwere werkvormen die beter passen bij de eerder geschetste ontwikkelingen. Wij noemen daarom RO/EZ de *proeftuin*.

Veranderingen moeten bekliven in de organisatie. Bestuurders, leiding en medewerkers zijn de dragers van die verandering. Voor die verandering zijn al gauw enkele jaren nodig. Belangrijk is dat die verandering continu door die bestuurders en leiding wordt getrokken. In de komende maanden zal moeten blijken of de voorgestelde aanpak bij hen 'wortelt' en of zij die verandering voor de komende jaren gaan trekken. De ondersteuning van Berenschot is vooral gericht op het op gang brengen van het veranderingsproces en het daadwerkelijk ondersteunen/begeleiden. Berenschot trekt het veranderingsproces dus niet. Dat moeten politici, bestuurders en managers zelf doen. In oktober zal de evaluatie plaatsvinden en zullen de conclusies over het ingezette verandertraject hun beslag krijgen.

6.4 Vergroting van veranderkracht in de organisatie: de olievlek

Een veranderingsproces is moeilijk en complex, maar tegelijkertijd ook interessant en uiterst leerzaam. Deze gelegenheid kan de gemeente dan ook aangrijpen om de veranderkracht in de organisatie te vergroten. Voor (toekomstige) managers of leidinggevendenden in de gemeente is het een ideale vorm om hun competenties op dit punt aan te scherpen. Wij willen hieraan gericht vorm geven, door hen actief te betrekken bij het 'action learning'-programma. Zij kunnen een rol gaan spelen bij de evaluatie van processen en projecten.

Zij vervullen als het ware een 'panel'functie bij een aantal projecten en processen. Hiermee snijdt het mes aan twee kanten. De aankomende managers krijgen extra bagage mee (goed voor hun eigen ontwikkeling) en de te evalueren processen krijgen er een frisse blik bij. Bovendien heeft dit als belangrijke nevenopbrengst dat de veranderkracht in de organisatie toeneemt.

6.5 Aandachtspunten bij het verandertraject

Dit verandertraject is omvangrijk en ambitieus. De gemeente Groningen wil iets, en moet ook iets. Dat gaat echter niet vanzelf. Een traject als dit heeft een aantal belangrijke aandachtspunten:

- De 'action learning'-aanpak vereist dat alle betrokken partijen van 'de driehoek' maximaal kunnen leren van de opgedane ervaringen. Dat vergt tijd, begrip en acceptatie van elkaar. Tegelijkertijd is tijdens de verbouwing 'de winkel gewoon open'. In een gemeente betekent dit dat het politieke proces van alledag, in al zijn hectiek en met al zijn gevoeligheid, altijd doorgaat en soms misschien wel voor gaat. Het is belangrijk dat alle deelnemers zich bewust zijn van deze spanning tussen het politieke proces en het leerproces. We zullen er met elkaar naar moeten streven om deze processen zoveel mogelijk naast elkaar, in vreedzame co-existentie, te laten bestaan en ze niet met elkaar in strijd te laten komen.

Berenschot

- Iedere partij binnen de driehoek draagt vanuit een eigen rol bij aan het in stand houden van de huidige werkwijze. Veranderen heeft in de eerste plaats betekenis voor jezelf. Dit vereist dat alle partijen bereid zijn om in de eerste plaats naar zichzelf te kijken: ook ik als directeur/collegelid/raadslid zal moeten veranderen.
- Communicatie tijdens dit verandertraject is cruciaal. Zowel binnen het traject: tussen de driehoek, van Berenschot naar raad, maar ook naar de stadje. Hiertoe zullen wij samen met de bestuursdienst een plan ontwikkelen voor het college en de raad. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat mensen voldoende moeten worden 'meegenomen' in de verandering. Vooral managers moeten aan hun medewerkers kunnen vertellen waar we staan en hoe het verder gaat.
- Borging van de aanpak is van belang. Verschillende diensten spelen hierbij een rol zodat na het vertrek van Berenschot doorgestaan kan worden op de veranderingsweg. Het ligt voor de hand de regie hiervoor bij de bestuursdienst te leggen.

Berenschot

7. Aan de slag

7.1 Werkprogramma college

Het college zal in een aantal geplande (atelier)bijeenkomsten de cyclus leren – doen - reflecteren doorlopen. De eerste vindt nog voor de zomervakantie plaats. De bijeenkomsten worden geleid door het Berenschotteam.

Speciale aandacht krijgen onderwerpen die in de analyse naar voren zijn gekomen en die tijdens observaties zijn waargenomen. Deze punten worden zoveel mogelijk aan de hand van concrete projecten doorgenomen:

- Omgaan met meervoudige verantwoordelijkheden ('collegiaal en integraal sturen').
- Herkennen en benutten van elkaars stijlen.
- Evenwicht tussen politieke en bestuurlijke rol.
- Vergroten van vermogen tot strategische sturing.
- Invulling van collectieve opdrachten aan het gemeentelijk apparaat.
- Sturen op het snijvlak van bestuur en ambtelijk apparaat (omgaan met afstemmings- en bestuurlijke overleggen).
- Leidinggeven aan veranderen met specifieke aandacht voor omgaan met (groei van) managers.

7.2 Werkprogramma RO/EZ

De RO/EZ-directie start eveneens met bijeenkomsten om de beschreven cyclus te doorlopen. Aan de hand van concrete projecten en trajecten krijgen de volgende punten bij RO/EZ speciale aandacht (naast de dagelijkse werkzaamheden van de verandermanager):

- Balans in de dienst. Met andere woorden hoe komen aandacht voor proces, programma en control meer aan bod?
- Bestuurlijke informatievoorziening.
- Vergroten politieke sensitiviteit door middel van het volgen van een aantal lopende en afgesloten projecten (invulling Stadjermodel).
- Betrekken van de burger (inwonersparticipatie).
- Dienst verlenen en politieke gevoeligheid (bij verstrekken van bijvoorbeeld vergunningen geldt niet alleen een snelle dienstverlening aan de burger maar is de antenne voor politiekgevoelige punten van belang).

Raadsvoorstel - Collegebrief Plan van aanpak veranderagenda

Bestuursdienst

Afdeling
Onderwerp Plan van aanpak veranderagenda



Bezoekadres
Trompsingel 29

Postadres
Postbus 1356
9701 BJ Groningen

Aan de leden van de raad
van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

GRIFFIE
reg.nr. GRod.1624069
ingek. 14 MEI 2008
class. -2.07.51
te beh. door: GR
kopie gez. aan:

Wij zijn met het openbaar
vervoer bereikbaar,
Kreupelstraat:
buslijnen
1, 2, 3, 5, 6, 11
Zuiderweg 70/2:
Buslijn 8
Trompsingel:
Buslijn 5

Telefoon Bijlage(n) 1 Ons kenmerk BD08.1623278
Datum 14 mei 2008 Uw brief van Uw kenmerk

E-mailadres
dia@dia.groningen.nl

Website
www.groningen.nl

Geachte heer/mevrouw,

Hierbij sturen wij u het plan van aanpak voor de veranderagenda, zoals dat door Berenschot is opgesteld. De adviseurs van Berenschot zullen het plan ook nog mondeling presenteren en toelichten in de bijzondere raadscommissie Cultuurverandering van 21 mei 2008.

De voorgestelde werkwijze waarin een procesmatige aanpak centraal staat, is onzes inziens in lijn met hun conclusie en aanbeveling dat verandering van werkwijze en ingesleten gedrag vooral gebeurt door aan de hand van concrete voorbeelden te bezien wat wel of niet goed werkt: *'action learning'*. In hun aanpak staat dus niet op voorhand de aanpassing van structuren of procedures centraal. Overigens geeft Berenschot terecht aan dat de uitkomst van de voorgestelde werkwijze kan zijn de aanpassing van (organisatie)structuren, (werk)processen en instrumenten. We willen, ondersteund door Berenschot, langs twee lijnen werken. Het concreet verbeteren van ingesleten gewoonten en de vernieuwing van werkwijzen (*'de boel op orde'*), maar daarnaast moeten we ook op zoek naar onderliggende oorzaken.

Wij hechten er overigens aan te melden dat de heer A. van der Veen in zijn werkzaamheden bij de dienst Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken (ROEZ) verder gaat dan analyse en diagnose; hij stuurt op concrete veranderingen bij de dienst en tussen college en dienst.

De wijze waarop wij beleid vorm geven en uitvoeren én de mate waarin wij erin slagen anderen actief daarbij te betrekken is een kritische factor geworden bij het besturen van de stad en bijvoorbeeld bij de werkwijze van de dienst ROEZ. In lijn met de aanbevelingen van Andersson, Klaassen en Postma kan de politieke cultuur worden verbeterd als wij u beter in staat stellen uw democratische verantwoordelijkheid te dragen. Dat gaat over tijdige en adequate informatievoorziening, maar dat gaat ook over tijdige betrokkenheid bij de vormgeving van beleid. Berenschot stelt in zijn aanpak voor dat alle partijen - college, organisatie/dienst ROEZ en gemeenteraad - samen gaan onderzoeken en bepalen hoe dat er dan moet uitzien. Daarover willen wij graag met u in de bijzondere raadscommissie van gedachten wisselen. Wij zijn er in ieder geval van

Raadsvoorstel - Collegebrief Plan van aanpak veranderagenda

Volgvel 1 van 3
Onderwerp Plan van aanpak veranderagenda



overtuigd dat veranderingen noodzakelijk zijn langs de lijnen door Berenschot geschetst. Wij zijn voluit aanspreekbaar op het resultaat van het verandertraject en zullen ons daarvoor ook zelf actief inzetten.

Er is een aantal punten in de uitvoering van het plan van aanpak van Berenschot, waarover wij in het bijzonder uw opvattingen willen horen. Hierna geven we die punten kort aan:

- a. De invulling van de Stadjeraanpak.
In het plan van aanpak introduceert Berenschot de 'Stadler'aanpak. Hiermee geven ze een methode die een goede aanzet kan zijn om (meetbare) kwaliteitseisen c.q. criteria te ontwikkelen waaraan de werkwijze van de dienst RO/EZ en de rest van de organisatie zou moeten voldoen. Die methode kan er ook toe bijdragen de uitkomsten van de veranderaanpak - een andere bedrijfscultuur - te borgen in structuur, instrumenten en processen. De invulling van dat model is essentieel en geeft u ook handvatten om te beoordelen of beleid of uitvoering aan de gestelde eisen voldoet. Wij willen graag van u vernemen of en op welke wijze u concrete suggesties zou willen doen voor de inhoud van die aanpak.
- b. De afstemming tussen college en raad.
Andersson, Klaassen en Postma hebben geconcludeerd dat alle partijen - college, organisatie en gemeenteraad - hun rol en werkwijze zouden moeten herijken en eventueel aanpassen. U voert daarvoor uw eigen proces uit, maar Berenschot geeft naar ons oordeel terecht aan dat tussen uw veranderaanpak en de onze een goede verbinding moet worden aangebracht. Wij willen graag uw opvattingen vernemen over de wijze waarop aan die verbinding kan worden vormgegeven.
- c. *Action learning*.
Bij leren van concrete ervaringen hoort ook de bereidheid kritisch naar onszelf te kijken en die kritische blik met elkaar te delen. Juist op de verbinding tussen uw veranderaanpak en die van ons, zou het nuttig kunnen zijn aan de hand van een aantal concrete projecten of dossiers die kritische blik op werkwijze en rolvulling met elkaar te bespreken. Wij vernemen graag uw opvattingen over zo'n gezamenlijke evaluatie van projecten of dossiers en willen ook graag van u weten welke werkwijze u zich daarbij voorstelt.
- d. Inhoud en proces.
Een politiek inhoudelijke beoordeling van projecten is heel anders dan 'action learning', waarin het veel meer gaat om op basis van concrete dossiers een andere werkwijze te ontwikkelen. Bij de keuze van projecten door u en door ons is het essentieel dat onderscheid goed te bewaken.

In oktober van dit jaar vindt de evaluatie van het verandertraject fase I plaats. Het zal duidelijk zijn dat in die beoordeling vooral de ervaren verbeteringen een rol spelen, waarin de verandering zichtbaar moet worden in een andere aanpak en werkwijze. Uiteraard stopt het verandertraject daar niet. Bij de evaluatie zullen we aangeven tot welke concrete veranderingen in (organisatie)structuren, (werk)processen en instrumenten de aanpak heeft geleid, hoe we die veranderingen willen borgen en ook hoe de vervolgaanpak in fase II er uit moet zien.

Raadsvoorstel - Collegebrief Plan van aanpak veranderagenda

Volgvel 2 van 3
Onderwerp Plan van aanpak veranderagenda



Wij zijn verantwoordelijk voor onze eigen werkwijze en voor het functioneren van de dienst ROEZ en de rest van de gemeentelijke organisatie. Wij hebben echter nog geen besluit genomen over de voorgestelde aanpak, omdat wij eerst kennis willen nemen van uw opvattingen alvorens de opdracht voor de volgende fase te verstrekken aan Berenschot.

Wij hopen u hiermee voldoende geïnformeerd te hebben.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders
van Groningen,

De burgemeester,

De secretaris,

Raadsvoorstel - Aanbevelingen collegebrieven



Aanbevelingen collegebrieven Werkgroep Informatievoorziening

Op basis van een analyse van de collegebrieven in de maand maart heeft de werkgroep Informatievoorziening van de Raad een aantal aanbevelingen met betrekking tot collegebrieven.

De collegebrief als politiek middel

Informatie van het College moet de Raad in staat stellen om politiek te bedrijven. Het College faciliteert dit onder andere door Raadsleden relevante informatie te bieden door middel van collegebrieven. Voordat collegebrieven aan de Raad worden verstuurd moet het College zich afvragen wat de Raad ermee kan en wat de Raad eraan heeft. De insteek moet niet zijn: “we hebben informatie dus die delen we”. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen informatie die ‘nice to know’ en ‘need to know’ is. Collegebrieven moeten in principe informatie bevatten die de Raad in staat stelt om politiek te bedrijven. Verder gebeurt het te vaak dat het college van mening is dat wanneer informatie door middel van een brief aan de Raad is gemeld, deze akkoord is wanneer niemand reageert. Raadsleden nemen collegebrieven echter ter kennis aan, een mededeling in een brief staat dus niet gelijk aan besluitvorming.

- *Collegebrieven moeten de Raad in staat stellen om politiek te bedrijven.*
- *Collegebrieven zijn geen passieve vorm van besluitvorming. Relevante beslissingen moeten in Raads- of commissievergaderingen worden genomen.*

De informatie in een collegebrief

Het moet voor Raadsleden inzichtelijk worden gemaakt wat voor informatie een collegebrief bevat. Een collegebrief kan een uitnodiging bevatten, als begeleiding bij een nota gebruikt worden en procedurele of inhoudelijke informatie bevatten. Het is belangrijk dat het College al in de koptekst van de brief aangeeft wat voor informatie er in staat, en dat procedurele van inhoudelijke informatie wordt gescheiden. Raadsleden moeten beter in staat worden gesteld om te selecteren welke brieven ze politiek willen gebruiken.

- *Collegebrieven moeten duidelijk aangeven wat voor type informatie ze bevatten.*
- *Inhoudelijke informatie moet zoveel mogelijk van procedurele informatie worden gescheiden.*

Inhoudelijke collegebrieven

Het komt te vaak voor dat een collegebrief een grote hoeveelheid informatie bevat. Wanneer een collegebrief informatie bevat over een onderwerp dat geagendeerd staat voor de raad of op de LTA staat, is het beter deze te verwerken tot een discussienota en direct te agenderen. De informatie wordt zo direct besproken in de relevante commissie en kan niet door de Raad worden gemist. Doordat fracties zich voorbereiden op de Raad en eigen initiatieven ontwikkelen op basis van de LTA biedt inhoudelijke informatie in een collegebrief minder ruimte voor eigen initiatief.

- *Collegebrieven over onderwerpen van de LTA moeten worden omgezet in discussienota's en toegevoegd worden aan de Raads- en commissieagenda.*
- *Waar mogelijk moet de inhoud van collegebrieven danwel discussienota's zo vroeg mogelijk op de LTA staan.*

Raadsvoorstel - Aanbevelingen collegebrieven

Procedurele collegebrieven

Het komt regelmatig voor dat collegebrieven worden gebruikt om te melden dat er vertraging is opgelopen in een bepaald proces of in de aanlevering van een nota. Wanneer het gaat om de vertraging van een nota of raadsbesluit dat op de LTA staat is het beter om de betreffende commissie hiervan op de hoogte te stellen door middel van een wethoudersbrief bij de LTA te voegen waarin mutaties in de LTA worden verklaard. De vertraging kan dan desgewenst in de commissievergadering worden besproken. Als het gaat om politiek sensitive informatie of onderwerpen buiten de LTA om moet altijd duidelijk worden vermeld waarom deze vertraagd zijn, of dit bijvoorbeeld komt door ziekte of overmacht.

- *Collegebrieven met informatie over vertraging van stukken op de LTA zijn overbodig. Deze kunnen worden vervangen door een maandelijks wethoudersbrief met uitleg over veranderingen van de LTA in commissievergaderingen.*
- *Als collegebrieven melding maken van vertraging buiten de LTA om moeten ze worden voorzien van een toelichting.*

Lange collegebrieven

Collegebrieven moeten zo kort en to-the-point mogelijk zijn en geen overbodige informatie bevatten. Door geen overbodige ballast op te nemen in een collegebrief is de kans groter dat Raadsleden de kern van de brief meekrijgen. Wanneer een collegebrief toch langer is dan anderhalf kantje of door overmacht een combinatie van procedurele en inhoudelijke informatie bevat moet deze worden voorzien van een duidelijke kop- en staarttekst. Het komt te vaak voor dat halverwege een brief van vijf kantjes inhoudelijke informatie staat terwijl de brief puur procedureel lijkt. Het moet raadsleden bij het lezen van de eerste alinea duidelijk zijn wat er in de brief staat en waarom dit relevant is. Ook komt het vaak voor dat begeleidende brieven bij toegezonden nota's langer zijn dan noodzakelijk. Er staat dan een samenvatting van de nota in de brief. Dit is in feite overbodige informatie. Een korte aanbiedingsbrief, met hooguit een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van maximaal één kantje volstaat. Er worden ook vaak stukken die regelmatig terugkeren op de agenda als collegebrief verstuurd. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de rapportage sleutelprojecten. Dit zijn eigenlijk geen collegebrieven. Een directe agendering in de commissie met mogelijk een bijgevoegde aanbiedingsbrief volstaat.

- *Collegebrieven moeten zo kort en duidelijk mogelijk zijn, in principe anderhalf tot twee kantjes, en zo min mogelijk overbodige informatie bevatten.*
- *Bij lange collegebrieven moet na het lezen van de eerste alinea duidelijk zijn wat de inhoud en relevantie van de hele brief is.*
- *Aanbiedingsbrieven moeten geen overbodige informatie bevatten en maximaal een kantje lang zijn.*
- *Regelmatig terugkerende documenten zoals de sleutelprojecten zijn geen collegebrieven en moeten direct in de commissie worden geagendeerd.*

Tot slot

Het is aan het College om de juiste informatie op het juiste moment aan te leveren om Raadsleden in staat te stellen om politiek te bedrijven. Het is echter aan Raadsleden om vaker dan nu gebeurt het politieke middel van de collegebrief actief te benutten. Fracties laten te vaak politiek relevante brieven klakkeloos passeren. De Raad moet wat dit betreft de hand in eigen boezem steken.